

# HEG-FR MAGAZINE

N° 13

ÉTÉ  
2024

ÉDITION SPÉCIALE

RICO BALDEGGER

Happy Retirement

KNOWLEDGE

PROJETS ET  
PUBLICATIONS

ALUMNI HEG/HSW

LA VIE DE  
L'ASSOCIATION

PEOPLE

BEATRIZ NEVES



HAUTE ÉCOLE DE GESTION  
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT  
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg  
Freiburg

Create your future!





## FORMATIONS POSTGRADES

PLUS DE DÉTAILS SUR LES DIFFÉRENTS COURS:  
[WWW.HEG-FR.CH](http://WWW.HEG-FR.CH)

Investissez dans votre avenir !

- **Executive MBA in Integrated Management**
- **DAS Management de la communication**
- **CAS Compensation and Benefits Management**
- **CAS Entrepreneuriat d'impact**
- **CAS Gestion d'entreprise**
- **CAS Gestion de projet**
- **CAS Gestion de la Supply Chain**

- **CAS Management de la transformation digitale**
  - **CAS Public Affairs & Lobbying Transformation**
  - **CAS Public Management**
  - **CAS HES-SO Pédagogie de l'enseignement supérieur**
- NEW!
- **CAS Economie circulaire**
  - **CAS Lösungsorientiertes Führen**

heg-postgrade@hefr.ch | T +41 26 429 63 81/80 | [www.heg-fr.ch](http://www.heg-fr.ch)



HAUTE ÉCOLE DE GESTION  
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT  
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg  
Freiburg

**Hes·so**

## « COMME LE SABLE FILE ENTRE NOS DOIGTS, **LE TEMPS FILE À TRAVERS NOS VIES.** »

A l'occasion de cette édition spéciale de l'HEG-FR Magazine, je profite de l'espace de cet éditorial pour rendre hommage à une personne unique, Rico Baldegger, qui, comme directeur, a marqué de son empreinte la HEG de Fribourg.

Inexorablement le sable s'écoule dans le sablier, le temps passe. Si je le couche le temps s'arrête symboliquement, un instant d'éternité qui prend la forme de l'infini. Il s'agit de prendre cet instant d'éternité pour remercier Rico qui, le 1<sup>er</sup> juillet, prend sa retraite.

Cher Rico, chaque grain de sable de ce sablier symbolise bien plus que le temps qui passe. Il représente toutes les étudiantes et tous les étudiants que tu as côtoyés tout au long de ta carrière, ainsi que tout le temps consacré au développement de la vision et des missions de la HEG-FR. Ces grains de sable, innombrables, représentent ton engagement indéfectible et ta détermination à œuvrer pour le bien de la HEG-FR.

Pour tout cela, il valait la peine de suspendre le temps et de vivre ensemble cet instant d'éternité. Merci, Rico, pour tes contributions inestimables et pour le rayonnement que tu as apporté à la HEG-FR.

Ce sablier magique je te l'offre, symbole de tout ce que nous venons d'évoquer. Puisse-t-il t'accompagner dans une vie pleine et épanouie, te rappelant que « Comme le sable file entre nos doigts, le temps file à travers nos vies. »

Du fond du cœur, un tout grand MERCI Rico.

## « WIE DER SAND DURCH UNSERE FINGER RINNT, **VERGEHT DIE ZEIT IM FLUG.»**

Anlässlich der vorliegenden Sonderausgabe des HSW-FR Magazins nutze ich dieses Editorial, um eine einzigartige Person zu würdigen: Rico Baldegger, der als Direktor der HSW Freiburg seinen Stempel aufgedrückt hat.

Unaufhaltsam rinnt der Sand durch die Sanduhr und die Zeit vergeht. Wenn ich sie hinlege, bleibt die Zeit symbolisch stehen. Ein Augenblick der Ewigkeit manifestiert sich, der die Form der Unendlichkeit annimmt. Es geht darum, just diesen Moment der Ewigkeit zu nutzen, um Rico zu danken, der am 1. Juli in den Ruhestand geht.

Lieber Rico, jedes Sandkorn in dieser Sanduhr symbolisiert viel mehr als nur die entrinnende Zeit. Es repräsentiert vielmehr all die Studentinnen und Studenten, die Du im Laufe Deiner Karriere begleitet hast, sowie für all die Zeit, die Du in die Entwicklung der Vision und der Missionen der HSW-FR investiert hast. Die unzähligen Sandkörner stehen für Dein unerschütterliches Engagement und Deine Entschlossenheit, Dich für das Wohl der HSW-FR einzusetzen.

Es hat sich gelohnt, für diese Reflexionen die Zeit anzuhalten und gemeinsam einen Moment der Ewigkeit zu erleben. Danke, Rico, für Deine unschätzbarcen Beiträge und für die Ausstrahlung, die Du der HSW-FR verliehen hast.

Die magische Sanduhr schenke ich Dir, denn sie soll alle oben formulierten Gedanken symbolisieren. Möge sie Dich in Deinem weiterhin erfüllten Leben begleiten und Dich an Folgendes erinnern: « Wie der Sand durch unsere Finger rinnt, vergeht die Zeit im Flug. »

Aus tiefstem Herzen ein grosses DANKE SCHÖN, Rico.



**Jacques Genoud**  
Directeur général HES-SO Fribourg

**Jacques Genoud**  
Generaldirektor HES-SO Freiburg



**6 > 7**  
**EVENTS**  
**FACTS AND FIGURES**  
**SOCIAL MEDIA**  
**NEWS/ACTUALITÉS**



**5**  
**QUOI DE NEUF ?**  
**AACSB PEER**  
**IMPACT RATING PIR**



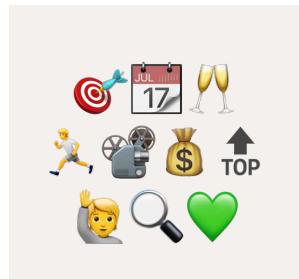
**26 > 27**  
**KNOWLEDGE**  
**SERVHEATISATION**  
**PORTER LA VOIX**  
**BOOKS AND ...**



**8 > 25**  
**DOSSIER SPÉCIAL**  
**TÉMOIGNAGES**  
**RICO BALDEGGER**

**28 > 29**  
**ALUMNI**  
**LA VIE DE**  
**L'ASSOCIATION**

**30**  
**PEOPLE**  
**BEA NEVES**



## HEG MAGAZINE

N° 13 ÉTÉ 2024

CREATE YOUR FUTURE!

Le magazine de la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR)

Das Magazin der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR)

The School of Management Fribourg (HEG-FR) Magazine



### ÉDITEUR

Hauté école de gestion  
Fribourg (HEG-FR)  
Chemin du Musée 4  
1700 Fribourg  
www.heg-fr.ch  
heg-communication@hefcr.ch

### CHANGEMENT D'ADRESSE

OU DE DISTRIBUTION  
heg-communication@hefcr.ch

### RESPONSABLES D'ÉDITION

Hanspeter Geisseler  
Rudolf J. Merkle

### COMITÉ DE RÉDACTION

Danièle Rüeger  
Laetitia Barreto  
Rudolf J. Merkle  
Lukas Schneuwly

### COLLABORATION RÉDACTIONNELLE

Lukas Schneuwly  
Danièle Rüeger  
Rudolf J. Merkle  
Hanspeter Geisseler  
Laurence Casagrande-Caille  
Gaby Probst  
Magali Dubosson  
Carlos da Silva  
Lucien Wuillemin  
Andrea Rohrer  
Andreas Brühlhart  
Yann Steulet  
Jürgen Fritz  
Maya Dougoud

### CONCEPTION GRAPHIQUE ET RÉALISATION

millefeuilles ag  
Bonnstrasse 18  
3186 Düdingen  
www.millefeuilles.ch

### IMPRESSION

media f SA  
Boulevard de Pérolles 38  
1700 Fribourg  
www.media-f.ch

### TIRAGE

2000 exemplaires

### IMAGE DE COUVERTURE

Stemutz-Photo.com/HEG-fr

Publié avec le soutien  
de la HES-SO.

**Hes·SO**

# QUOI DE NEUF ?

## AACSB PEER REVIEW VISIT

L'examen par les pairs pour l'accréditation AACSB a eu lieu fin avril 2024. Les 3 membres de l'équipe d'évaluation ont mené une série d'entretiens avec le personnel académique, les étudiant·es, le personnel et les principales parties prenantes afin d'identifier les forces et les faiblesses de la HEG-FR. Les membres ont apprécié la culture familiale de notre école et ont été convaincus par notre vision et notre mission. L'équipe AACSB terminera son rapport final dans les prochains jours et le remettra au siège de l'AACSB à Tampa, en Floride, où le comité se réunira pour sa décision officielle.

Die Peer Review für die AACSB-Akkreditierung fand Ende April 2024 statt. Die drei Mitglieder des Peer-Review-Teams führten eine Reihe von Gesprächen mit dem akademischen Personal, den Studierenden, den Mitarbeitenden und den wichtigsten Interessengruppen, um die Stärken und Schwächen der HEG-FR zu ermitteln. Die Mitglieder schätzten die familiäre Kultur unserer Schule und waren von unserer Vision und Mission überzeugt. Das AACSB Peer-Visit-Team wird seinen Abschlussbericht in den nächsten Tagen fertigstellen und ihn bei der AACSB-Zentrale in Tampa, Florida, einreichen, wo das Komitee über den offiziellen Schlussbericht entscheiden wird.

## HEG-FR JOINS THE POSITIVE IMPACT RATING PIR

The School of Management Fribourg becomes a member of the Positive Impact Rating (PIR), giving the students the chance to evaluate their school on how it is solving societal and sustainable challenges.

As a new PIR member, HEG-FR commits to actively shape the narrative of positive impact in education, in particular by constantly looking at how to educate responsible leaders and incorporate essential topics like ethics, sustainability, diversity and inclusion in its programs. The PIR was created by business school experts together with global NGOs and international student associations.

**POSITIVE IMPACT RATING** FOR BUSINESS SCHOOLS



# EVENTS

## UN VOYAGE D'ÉTUDES EN POLOGNE SOUS LE THÈME « LEADING WITH PURPOSE AND GLOBAL IMPACT »

*Les étudiant·es du Master of Science HES-SO en Business Administration, orientation Entrepreneurship ont participé à un voyage d'études de quatre jours à Katowice, en Pologne.*

Dans une ambiance conviviale et toujours avec un état d'esprit entrepreneurial, les étudiant·es ont eu la chance d'avoir un programme axé sur l'approche durable et l'impact social de plusieurs entreprises locales. Après un tour guidé du centre-ville et un bon repas à leur arrivée, le deuxième jour a été riche en rencontres et visites, avec entre autres, la présentation des activités du European Digital Innovation Hub, les visites des Mines Guido et du Technopark Gliwice et un souper en présence de Janusz Dramski, startup officer et responsable du Hub Medtech, in Zabrze.

## MBA SUFFOLK UNIVERSITY: UN VOYAGE D'ÉTUDES IMMERSIF EN SUISSE

*Du 4 au 11 mai, la HEG-FR a reçu une délégation de l'Université de Suffolk. Encadrés par leurs professeures Jodi Detjen et Bari Bendell, les 20 étudiant·es ont participé à un programme immersif et dynamique dans le paysage culturel et économique suisse.*

Tout au long de leur séjour, les étudiant·es internationaux ont eu la chance de participer à une multitude d'expériences enrichissantes. La semaine a été minutieusement organisée par l'équipe du bureau international de la HEG-FR, alliant visites d'entreprises, études de cas, séances de consulting et visites culturelles.

## LA DIGITAL CLEANUP WEEK POUR SENSIBILISER À L'IMPACT DU NUMÉRIQUE

*La Haute école de gestion Fribourg a organisé une Digital Cleanup Week avec notamment la mise en place d'ateliers pratiques pour ses collaboratrices et collaborateurs.*

Inspiré du Digital Cleanup Day, une initiative internationale, dédiée au nettoyage de nos vies digitales, l'événement a été organisé par le groupe Durabilité de la HEG-FR avec le groupe de travail du Numérique responsable de la HES-SO et d'autres écoles de la HES-SO. Cette semaine avait pour but de sensibiliser les collaboratrices, collaborateurs mais aussi les étudiant·es sur l'impact environnemental et social du numérique au travers l'achat et l'usage des appareils.



## REVUE DE PRESSE

**« DANS NOS FORMATIONS, NOUS SENSIBILISONS LES FUTURS ENTREPRENEURS À L'IMPORTANCE D'IMPLÉMENTER UNE POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS. »**

PME, 01.05.2024 – Comment gérer les mauvais payeurs

**« ESG2GO EIGNET SICH INSBESONDERE DES LEICHEN ZUGANGS WEGEN FÜR KMU. »**

Htr, 18.04.2024 – Mit esg2go Nachhaltigkeit messen

**« L'OBSERVATOIRE EST TYPIQUEMENT FIBOURGEOIS. IL Y A UNE RESPONSABILITÉ DE TOUTES LES PARTIES ET C'EST BÉNÉFIQUE À BON NOMBRE D'ACTEURS [...] . »**

Le journal de l'Immobilier, 10.04.2024 – Fribourg Observatoire du logement et de l'immobilier: des données précieuses

**« DIE DURCHSCHNITTLICHE GRÜNDUNGSPERSON IN DER SCHWEIZ IST MÄNNLICH, ÜBER 40 JAHRE ALT, KINDERLOS, VERFÜGT ÜBER EINEN HOCHSCHULABSCHLUSS UND ÜBER RUND 22 JAHRE BERUFS- UND ETWAS FÜHRUNGSERFAHRUNG. »**

Zürcher Wirtschaft, 19.04.2024 – Jungunternehmer werden immer älter

# FACTS & FIGURES

## SOCIAL MEDIA NOMBRE D'ABONNÉ-E-S AUX RÉSEAUX SOCIAUX HEG-FR

(ÉTAT AU 31.12.2023)

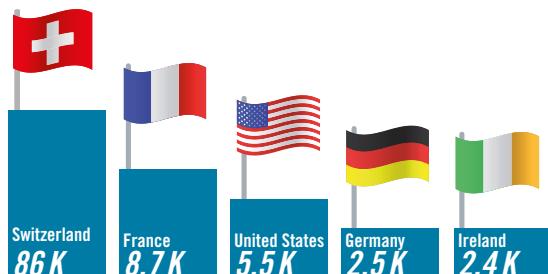
LinkedIn  
**6100**Instagram  
**2100**Facebook  
**1600**Desktop  
**48,5 %**Tablet  
**2,9 %**

## SITE WEB 2023

(ÉTAT AU 31.12.2023)

Users **120,000**Page Views **315,000**

## TOP 3 COUNTRIES



### Site web : pages les plus consultées

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| Haute école de gestion Fribourg   | 32 K  |
| Master in Business Administration | 27 K  |
| Bachelor en économie d'entreprise | 15 K  |
| Executive EMBA                    | 15 K  |
| School of Management Fribourg     | 8,9 K |
| Formation continue   HEG-FR       | 8,2 K |

## NEWS ET ACTUALITÉS PUBLIÉES 2023



|  |           |
|--|-----------|
| News/actualités publiées sur le site web | <b>60</b> |
| Témoignages sur le site web              | <b>6</b>  |
| Communiqués de presse                    | <b>6</b>  |

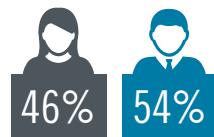
### Revue de presse

|   |            |
|---|------------|
| Nombre total de mentions presse                 | <b>209</b> |
| Articles concernant la recherche et les mandats | <b>95</b>  |
| Formation Bachelor et Master                    | <b>15</b>  |
| Formation continue                              | <b>13</b>  |
| GEM 2022-2023                                   | <b>39</b>  |
| Observatoire du logement                        | <b>10</b>  |

## BACHELOR RÉPARTITION DES ÉTUDIANT-E-S

(ÉTAT AU 15.04.2024)

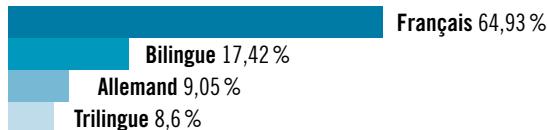
### Genre



### Mode d'enseignement



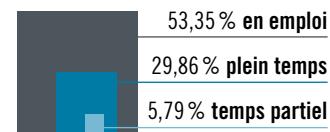
### Langue d'études



### Genre Nombre d'étudiant-es 442



### Mode



## MASTER ANNÉE ACADEMIQUE 2023-2024

(ÉTAT AU 15.04.2024)

### NOMBRE D'ÉTUDIANT-ES 35



# DOSSIER SPÉCIAL



**EDITION SPÉCIALE**  
**RICO BALDEGGER**

*Happy Retirement*

RICO L'HUMAIN  
RICO DER MENSCH



... L'AUDITEUR  
... DER ZUHÖRER



... LE MOTIVATEUR  
... DER MOTIVATOR



# PEOPLE

## PORTRAIT RICO

Rico Baldegger steht Red und Antwort.

Folgende Erkundigungen sind inspiriert von Max Frischs «Fragebogen zum Thema Menschheit». Gerne darf man die Fragen auch für sich selbst beantworten.

Rico Baldegger hat Rudolf J. Merkle folgende Fragen mündlich beantwortet.

**1. Wofür bist Du dankbar?**

Dafür, dass ich in das stabile Umfeld einer unternehmerischen Grossfamilie hineingeboren wurde.

**2. Worauf bist Du in Deinem bisherigen Leben am meisten stolz?**

Dass ich trotz mannigfaltiger Interessen meine Familie nicht zu stark vernachlässigt habe.

**3. Was war bisher Deine peinlichste Tat?**

Als junger Verwaltungsrat einer New Yorker Firma wurde ich in einer Sitzung nach Inputs gefragt und hatte keine Ahnung, sodass ich nichts beitragen konnte.

**4. In der Retrospektive: Was würdest Du heute wieder tun? Was würdest Du anders machen?**

Zur ersten Frage: Ich würde erneut nicht zu einer grossen Firma gehen, denn ich habe erlebt, was passierte, als mein Vater als CEO in Pension ging. Das wollte ich nie selbst erleben. Was ich anders machen würde, wäre, dass ich viel früher, nämlich bereits während meines Studiums, ins Ausland gegangen wäre.

**5. Welcher toten Persönlichkeit wärst Du in Deinem Leben gern begegnet?**

Ich hätte sehr gerne meinen Urgrossvater getroffen. Er war ein Unternehmer, dem eine Ziegelei gehörte. Zu seiner Zeit war er der grösste Konkurrent der Schmidheinys.

**6. Wem wärst Du in Deinem Leben lieber nie begegnet?**

Allen Menschen, die sich masslos überschätzen, aber trotz negativem Narzissmus erfolgreich waren bzw. sind.

**7. Gesetzt den Fall, Du hast niemals einen Menschen umgebracht: Wie erklärt Du es Dir, dass es niemals dazu gekommen ist?**

Ich denke, das liegt daran, dass ich glücklicherweise nicht in einem aggressiven und konfliktträchtigen Umfeld gross geworden bin.

**8. Weisst Du Dich einer Person gegenüber, die nicht davon zu wissen braucht, Deinerseits im Unrecht und hasst Du eher Dich selbst oder die Person dafür?**

Natürlich mich selbst. Leider kann ich – ungerechterweise – nicht allen Leuten verzeihen. Das ist eigentlich nicht in Ordnung. Ich mag das nicht an mir.

**9. Hättest Du lieber einer anderen Nation (bzw. Kultur) angehört? Wenn ja, welcher?**

Nein, aber mir wäre lieber gewesen, unsere Kultur wäre multipler. Aber letztlich findet man in jedem Land Deppen und coole Typen.

**10. Wie alt möchtest Du werden?**

99 Jahre alt. [Die Antwort ist begleitet von einem verschmitzten Lachen.]

**11. Möchtest Du das absolute Gedächtnis besitzen?**

Nein, das würde mich zu sehr zu belasten.

**12. Wann hast Du aufgehört zu meinen, dass Du klüger wirst, oder meinst Du es immer noch?**

Nie und das wird auch nie passieren. In diesen Zeiten, die so schnelllebig sind, kann bis ans Lebensende noch viel lernen.

**13. Überzeugt Dich Deine Selbstkritik?**

Pfff – wer macht das schon gern. Ja, doch, ich gebe mir Mühe. Es hängt von der Situation und vom Gegenüber ab.

**14. Was, meinst Du, nimmt man Dir übel?**

**Was nimmt Du Dir selbst übel?**

Zum einen denken wohl einige, ich hätte gewissen Leuten zu sehr vertraut, was wohl als Naivität ausgelegt wurde. Zum anderen: Dass ich tatsächlich gewissen Leuten zu sehr vertraut habe. Ich meine allerdings, dass bei 20% das Vertrauen gerechtfertigt war – ganz nach dem Pareto-Prinzip. Hooligans gibt's halt viele.

**15. Wofür würdest Du heute um Verzeihung bitten? Wen würdest Du heute um Verzeihung bitten.**

Ich kombiniere beide Fragen: Man denkt doch, dass man sich hätte mehr Zeit nehmen sollen für Leute, die nicht mehr hier sind, z. B. die eigenen Eltern. Aber Zeit ist ja vergänglich und es wäre immer zu wenig gewesen.

**16. Was machst Du am 1. Juli 2024?**

Ich bin in Berlin und halte am Bundestag einen Vortrag für die HSW im Rahmen des International Council for Small Business (ICSB) und der AACSB-Akkreditierung [sc. Association to Advance Collegiate Schools of Business]. Das war schon längst vereinbart.



**17. Bist Du sicher, dass die HSW auch noch in 10 Jahren bestehen sollte?**

Ja natürlich, denn sie ist ausgezeichnet positioniert und besitzt ein eigenständiges Business-School-Profil.

**18. Weshalb kann man unseren Absolventinnen und Absolventen zutrauen, die Gesellschaft positiv zu verändern?**

Weil sie als doppelt gefordert sind und dies bewältigen. Einerseits sind sie verantwortungsvolle Führungskräfte in der Praxis, andererseits verfügen sie über das notwendige theoretische Wissen, um die richtigen Entscheidungen zu fällen.

**19. Was wünschst Du der HSW-FR für die Zukunft?**

Ich wünsche ihr ein schönes neues Gebäude. [R. B. lacht.] Im Ernst: Die Strahlkraft der HSW soll weiter steigen. Zudem soll sie ihr eigenständigen Profil, nämlich den Merge zwischen Theorie und Praxis, bewahren. Die Praxisnähe wird sicher noch wichtiger werden.

# RESPONSABILITÉ, CONFIANCE ET AUTONOMIE : *UNE LEÇON DE LEADERSHIP DU EMBA*

**Nous avons choisi de vous conter la petite histoire récente de l'EMBA. Nous pensons que cet exemple est emblématique d'un bon leadership.**

TEXTE: Magali DUBOSSON, Professeure HES ordinaire et Carlos DA SILVA, Professeur HES associé

À la fin de 2019, Eric Décosterd et Rico Baldegger ont confié la gestion du programme Executive MBA à Carlos. Peu après, Magali a rejoint l'équipe en tant que responsable du recrutement. En nous tenant les clés du EMBA Rico Baldegger avait une attente simple : «**Faire de notre mieux**». En échange, il nous a accordé autonomie et flexibilité sur le «comment».

Les petites histoires côtoient et jalonnent la grande Histoire. En 1952, un jeune officier prometteur se tenait devant Hyman Rickover, amiral de l'armée américaine connu pour son exigence. Il était convoqué pour un entretien d'embauche dans le cadre du programme de sous-marins nucléaires. Pendant les deux heures de discussion, Rickover a laissé le jeune officier choisir les sujets pour lui donner l'occasion de briller. Mais à chaque fois, Rickover posait des questions afin que le jeune officier réalise qu'il en savait moins qu'il ne le pensait. Enfin, Rickover demanda : «Quel a été votre classement dans votre promotion à l'Académie navale?» L'officier, très fier, annonce : «59<sup>ème</sup> sur une classe de 820». Au lieu de le féliciter, l'amiral poursuit avec une autre question : «**Avez-vous fait de votre mieux?**» Spontanément, l'officier avait envie de répondre par l'affirmative. Mais après une brève réflexion, il a répondu honnêtement «non». L'amiral lui a tourné le dos, en posant une dernière question qui est restée sans réponse : «Pourquoi ne l'avez-vous pas fait...?». Cette question est restée en mémoire de cet officier,

et a guidé son action jusqu'à ce qu'il devienne président des Etats-Unis. Cet officier était Jimmy Carter.

Rico, est-ce que tu connaissais cette histoire ? Peut-être pas. On ne connaît pas ton opinion à propos de Jimmy Carter, mais tu t'inscris pourtant dans cette lignée.

Cette histoire met en évidence l'impératif de maintenir des normes élevées et de toujours **faire de notre mieux**. Notre Executive MBA à Fribourg devait relever de grands défis, à commencer par l'accréditation AACSB. Il fallait revoir la structure et le contenu du programme pour faire mieux. Après plus de deux décennies de succès, les attentes avaient évolué, incitant le programme à se réinventer pour répondre aux nouveaux défis. En qualité de spécialiste de l'entrepreneuriat, on le sait bien : les changements radicaux entraînent des réactions contrastées et parfois clivantes. Elles ne se sont pas fait attendre, allant de «Pourquoi confier un programme pour Executives à des académiques ? C'est un non-sens.» à «Pourquoi des cours en anglais ? Ici, c'est Fribourg.» Pendant que les oiseaux de mauvais augure s'agitaient pour prévenir Rico, il gardait le cap, imperturbable, avec confiance, discussion et ouverture.

Et il en a fallu de la confiance ! En effet, les changements apportés ont entraîné, sur le marché, une perte des repères construits au fil des 20 ans d'existence. Puis est arri-

vé le Covid. Il était difficile de relancer un programme dans ces conditions. Cette performance décevante fut l'objet d'une grande discussion entre Carlos et Rico. Cette analyse de la situation s'est conclue par «**Rico, je fais de mon mieux**». Sur cette base, forts de nos convictions et grâce à ses conseils, nous avons continué à avancer dans la stratégie qui avait été élaborée.

Une grande confiance et une liberté d'action ne sont pas dénuées de responsabilité. C'est une erreur que d'opposer ces notions en termes de leadership. Elles vont de pair. Si un employé vous réclame de l'autonomie mais refuse d'assumer les conséquences de ses actions, vous avez sans doute recruté la mauvaise personne. Lorsque les managers tiennent leurs collaborateurs pour responsables, ils valorisent leurs efforts et leur contribution. Ce que nous **faisons de notre mieux** est précieux pour l'institution, dans les bons et les moins bons moments. Idéalement, cette responsabilité s'accompagne aussi de la reconnaissance des performances réalisées. Dans ce domaine, Rico a un talent tout particulier pour manifester sa gratitude de manière humoristique, subtile et discrète.

Aujourd'hui, autonomie, flexibilité et responsabilité restent des piliers forts de notre équipe Executive MBA. Cette philosophie a porté ses fruits en amenant des résultats très positifs. Nous sommes heureux et fiers des participant·es qui ont choisi notre programme, lequel gagne en



reconnaissance chaque jour. En septembre, nous allons démarrer avec une nouvelle cohorte. Nous avons dû fermer les inscriptions bien avant la date officielle. Notre assistante administrative, Géraldine, a reçu des fleurs de la part de la classe qui termine actuellement. Preuve que nos participant·es savent aussi manifester leur reconnaissance lorsque l'on fait **de notre mieux.**

Une étude de Gartner montre que lorsque les employés peuvent décider de leur emploi du temps, ils sont 2,3 fois plus susceptibles d'atteindre une performance élevée. De plus, une plus grande flexibilité favorise l'innovation, selon les données d'Atlassian. Notre petite histoire d'EMBA montre que l'autonomie a aussi porté ses fruits dans notre contexte. Merci Rico de nous avoir accordé ta confiance même dans les moments les plus compliqués et nous avoir donné la liberté pour atteindre les objectifs que l'on s'était fixés. Aujourd'hui tu peux savourer avec nous les résultats. Ton exemple nous guidera encore longtemps et nous incitera encore et toujours à faire **de notre mieux.**

Et vous, faites-vous de votre mieux? Pour le reste, le leadership s'apprend et s'applique dans l'Executive MBA de la HEG Fribourg.



# *Happy Retirement*

# DIE ZUKUNFT DER HOCHSCHULE(N) FÜR WIRTSCHAFT

Das Bildungsumfeld der (Wirtschafts-)Fachhochschulen ist einem sehr dynamischen Kontext ausgesetzt - anders als es sich vermuten lässt. Die HSW erfolgreich durch diese bewegten Wasser zu steuern, ist unserem Direktor, Herrn Rico Baldegger, in seinen 11 Jahren am Steuer gelungen: Ein Rück- und Ausblick.

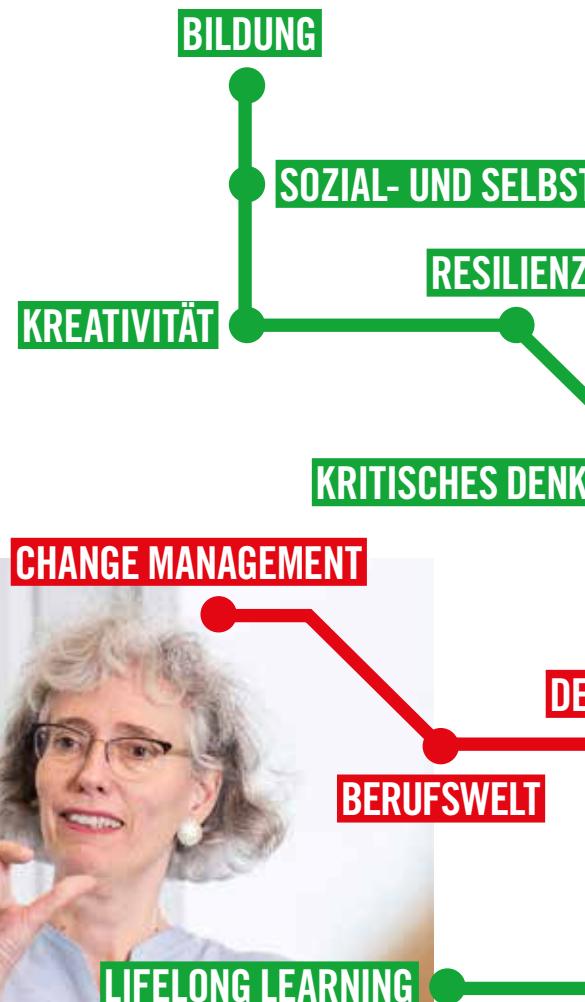
TEXTE: Gaby PROBST, Pädagogische Leiterin HSW-FR

Wir wollen hier die Amtszeit von Herrn Baldegger und seine Leistungen würdigen und dabei einen Blick auf die Herausforderungen und Chancen werfen, denen die Fachhochschulen für Wirtschaft ausgesetzt sind. Was es zu bewältigen galt und gilt, ist hier auf dem «U-Bahnplan» zu sehen (rot = Umfeld; blau = Ziele der Bildungsarbeit; grün = benötigte Kompetenzen).

Die rote Linie zeigt die Bedingungen für Bildungsarbeit heute, beginnend mit dem Bild der sogenannten **vuca-world**, eine Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist (Browne, 2020). Weitere grosse Veränderungen finden wir in den sich verändernden demografischen Bedingungen und Bedürfnissen des Arbeitsmarktes, weshalb **Agilität** eine absoluten Bedingung für den Erfolg in der Zukunft ist. Ein gutes Beispiel dafür war die **Pandemie**, die Herrn Baldegger und die HSW-FR auf eine immense Belastungsprobe gestellt hat, denn es galt, sehr schnell und gleichzeitig sehr weitreichende Entscheidungen zu treffen und den gesamten Unterricht online durchzuführen. Ihm gelang umfassendes **Change Management** in einem überaus traditionellen Umfeld, denn wie heisst es doch: «It's easier to change the course of history than it is to change the history course».

Wichtige Aspekte bezüglich der Umsetzung dieser Veränderungen finden sich auf der blauen U-Bahnlinie: **Zukunftsorientierung** als oberstes Leitmotiv, einhergehend mit **Praxisorientierung** und **Integration** der verschiedenen Stakeholder: Studierende, Dozierende und weitere Mitarbeitende, sowie Industrie und Unternehmen, Politik und Gesellschaft. Erst so wird die Vermittlung aktueller und **relevanter Themen** ermöglicht: **Praktiker unterrichten theoretisch abgesicherte Praxis**.

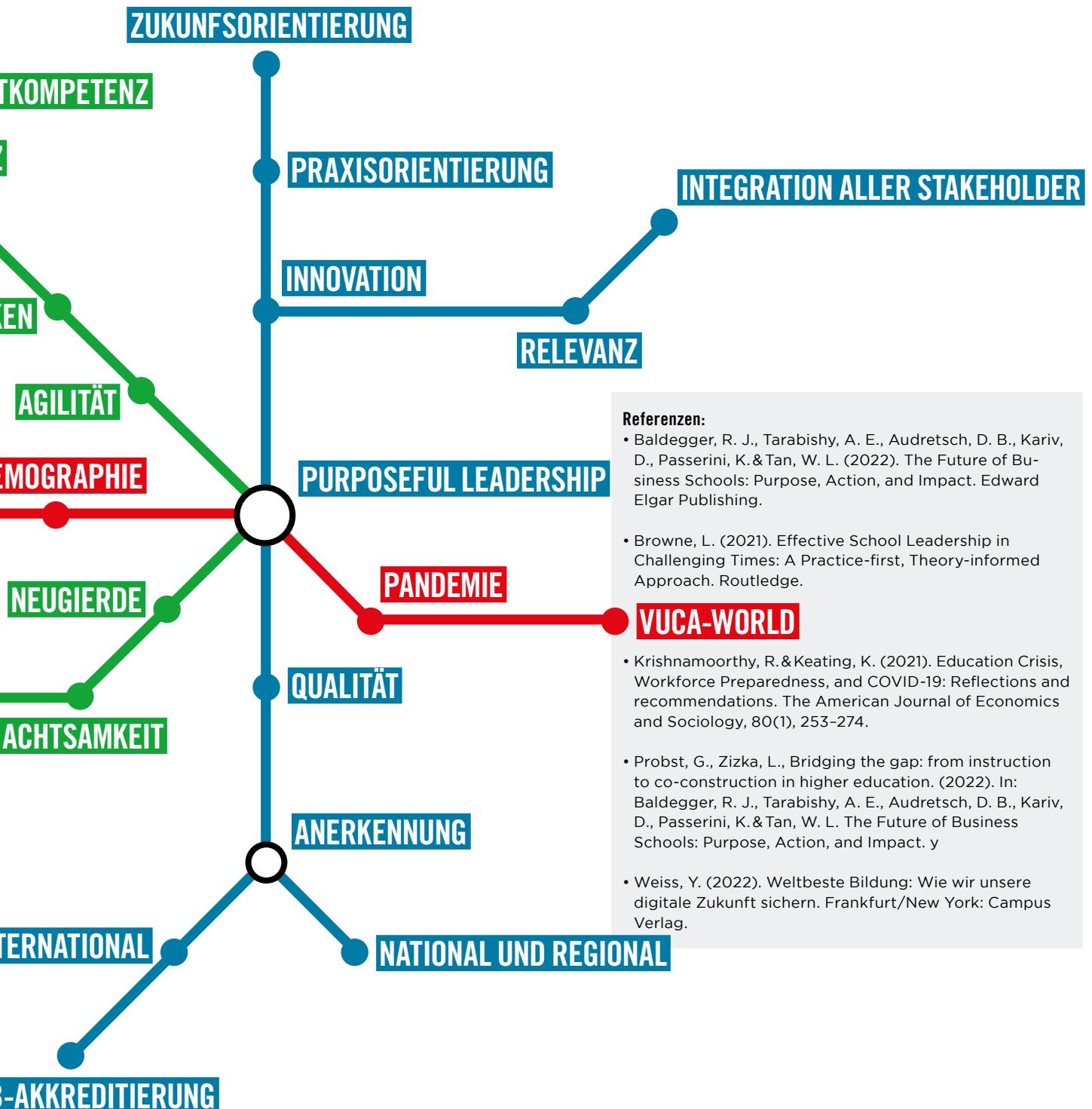
National und international anerkannte Qualität gehört ebenso dazu. Diesbezüglich hat Herr Baldegger mit der angestrebten AACSB-Zertifizierung einen grossen Schritt vorwärts gemacht. Bei Erfolg gehört die HSW zukünftig zu den 6% der besten Wirtschaftsschulen weltweit – ein starkes Zeichen dafür, dass auch kleine Fachhochschulen gross sein können! Mit diesem Zertifikat zeigen wir, dass unsere Lern- und Forschungs-



inhalte zeitgemäß und praxisrelevant sind, der Wissens- und Technologietransfer zielgerichtet ist und die Ausbildung laufend überprüft wird. Die internationale Vernetzung wird einfacher und unsere Studierenden erhalten mit ihrem Diplom ein Gütesiegel für zukünftige Arbeitgeber. Gleichwohl ist klar: «Education does not end when one earns a degree» (Krishnamoorthy et al, 2021, p. 266).

Eine gute Ausbildung ist nach wie vor ein Privileg und «eröffnet Chancen, die weit über die Gegenwart hinausgehen» (Weiss, 2022, S. 11). Bildung ist ein fortlaufender Prozess und muss verschiedensten Ansprüchen gerecht werden, sichtbar auf der grünen Line. Idealerweise orientieren wir uns an den Bedürfnissen der Zukunft – das World Economic Forum nennt für 2023 als Top Ten u. a. **Sozial- und Selbstkompetenz**, **Achtsamkeit**, **kritisches Denken** und **Kreativität**, **Agilität** und **Neugierde**, aber auch **Resilienz** – all dies mit der Endhaltestelle des **lebenslangen Lernens**, also der Motivation und dem Wissen um die Bedeutung der immer zu erweiternden persönlichen und beruflichen Kompetenzen.

Klar ist ebenso, dass diese sehr menschlichen Kompetenzen niemals von künstlicher Intelligenz ersetzt werden können und Unterricht nur noch online stattfinden wird. Bildung findet in einem sozialen Kontext statt. Allein deshalb ist die Angst vor dem Austausch menschlicher Dozierender gegen die Maschine oder den Online-Unterricht unbegründet, denn die Verbindung zwischen Studierenden und Dozierenden ist essenziell:



«Communication through technology does not [...] create connectivity [...] or ensure authentic and sustainable relationships between students and faculty members» (Probst, Zizka, 2022, S. 220).

Jetzt in der Führungsrolle zu sein, bedeutet, den Sinn des Wandels zu erkennen und alle Beteiligten darin zu unterstützen, neue Perspektiven einzunehmen: Es geht um «**Purposeful Leadership**» oder «zielorientierte Führung» – der Knotenpunkt unseres Fahrplans.

Was sind genau die Ziele der Bildungsarbeit der HSW? Diese

#### Referenzen:

- Baldegger, R. J., Tarabishy, A. E., Audretsch, D. B., Kariv, D., Passerini, K. & Tan, W. L. (2022). *The Future of Business Schools: Purpose, Action, and Impact*. Edward Elgar Publishing.
- Browne, L. (2021). *Effective School Leadership in Challenging Times: A Practice-first, Theory-informed Approach*. Routledge.
- Krishnamoorthy, R. & Keating, K. (2021). Education Crisis, Workforce Preparedness, and COVID-19: Reflections and recommendations. *The American Journal of Economics and Sociology*, 80(1), 253–274.
- Probst, G., Zizka, L., Bridging the gap: from instruction to co-construction in higher education. (2022). In: Baldegger, R. J., Tarabishy, A. E., Audretsch, D. B., Kariv, D., Passerini, K. & Tan, W. L. *The Future of Business Schools: Purpose, Action, and Impact*.
- Weiss, Y. (2022). *Weltbeste Bildung: Wie wir unsere digitale Zukunft sichern*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Frage hat Herr Baldegger bereits selbst beantwortet, indem er im Buch «The Future of Business Schools: Purpose, Action, and Impact» Fachleute zu Wort kommen liess. Hier sein Fazit: Um in einer disruptiven Umwelt kreative Lösungen für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu finden, braucht es den proaktiven Gestaltungswillen aller – oder kürzer: «The best way to predict the future of business schools may be to create it» (Baldegger, 2022, p. 3)

In diesem Sinne wünschen wir Herrn Rico Baldegger, der HSW Freiburg mit ihrem nachfolgenden Direktor, Herrn Pascal Wild eine erfüllte Zukunft! Let's create our future!



# 2008: EIN RÜCKBLICK AUF DEN AUFBAU EINES MASTERSTUDIEN- GANGS FÜR ENTREPRENEURSHIP UND INNOVATION

«Kreativität ist genauso wichtig wie Alphabetisierung.» Die Worte von Sir Ken Robinson, einem britischen Pädagogen, der zu Beginn des dritten Jahrtausends mit seinem TED-Talk «Do Schools kill creativity?» einem grösseren Publikum bekannt wurde, waren der Treiber hinter dem Aufbau des neuen Studienangebots. So zumindest hätte es sich ergeben können und so würden die lückenhaften Erinnerungen Sinn machen.

TEXTE: Andreas BRÜHLHART, Chief Strategy Officer (CSO), Bcomp Ltd.

## DER WERT DER KREATIVITÄT – IN DER BILDUNG UND IM BILDUNGS- MANAGEMENT

In einer Welt, die sich ständig verändert und in der Innovation zur Überlebensfrage wird, ist Kreativität das entscheidende Kapital. So zumindest der Tenor zu Beginn der Nuller-Jahre, als noch Menschen – Studierende – sich daran machten, sich neuen Erfahrungen, Ideen, Um-

gebungen und Denkweisen auszusetzen, um sie in einer kognitiven Leistung zu neuen, eben kreativen Ideen zu verbinden. Heute ist Kreativität eine statistische Herausforderung, die von mathematischen Modellen gelöst wird. Deshalb ist es nicht ganz ironiefrei, dass Steve Jobs einst sagte: «You can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backwards. So you have to trust that

the dots will somehow connect in your future.»

Starre Lehrmethoden, von vorne gehaltene Monologe, eindimensionale Leistungsnachweise oder ein Mangel an Raum für Experimente stehen der Entfaltung von Kreativität im Wege. Die Überarbeitung von Lehrplänen und Unterrichtsmethoden ist unabdingbar, um diese Blockaden

zu beseitigen oder ganz neue Wege zu beschreiten. Leider korrespondierten diese Erkenntnisse damals überhaupt nicht mit dem Selbstverständnis der Hochschule, zumindest nicht mit der Leitung weiter westlich, die gerade erst die Möglichkeit erhalten hatte, konsekutive Masterstudiengänge anzubieten, und sich ihrer Fähigkeiten und Legitimation nicht ganz sicher war. Daher zog sie es vor, sich möglichst klein zu machen und wenig Angriffsfläche zu bieten. Abzuwarten.

Eine Ausgangslage wie gemacht für unkonventionelle Lösungen. Für Rico. Natürlich verbinden sich die Punkte erst Jahre später zu einem strategischen Vorgehensmuster, zu einer stimmigen Erinnerung. Zumindest für mich, der während des gesamten Projekts mal als Springer, mal als Turm oder Bauer eingesetzt wurde. Zu den Gründen, warum wir nur wenige Monate nach dem Startschuss mit einem vollen Jahrgang die Unterrichtsmodule beginnen konnten, zähle ich heute insbesondere Folgendes:

### «Was kümmert mich mein Geschwätz von gestern?»

#### WIE VERHANDLUNGSTAKTIK UND KREATIVITÄT SICH DIE HAND REICHEN

Was Konrad Adenauer zugeschrieben wurde – «Was kümmert mich mein Geschwätz von gestern?» – hilft ganz gewaltig, sich seinen Weg durch Widerstände zu bahnen: Ein gerütteltes Mass an Flexibilität. Ideen verändern sich, entstehen iterativ. Die eigene Herangehensweise zu überdenken, Feedback zu integrieren oder wahlweise zu ignorieren sowie Offenheit für neue Perspektiven, auch wenn sie von den ursprünglichen Vorstellungen abweichen, sind wichtig,

um Ziele zu erreichen. Oder eben ganz im Sinne des vorgenannten deutschen Bundeskanzlers: heute etwas verlangen, morgen dies und übermorgen ganz selbstverständlich das. Auch diese Heuristik hilft, herauszufinden, was man will, und zu bekommen, was nötig ist.

### «Das grösste Problem in der Kommunikation ist die Illusion, dass sie stattgefunden hat.»

Der irische Schriftsteller George Bernard Shaw sagte einst: «Das grösste Problem in der Kommunikation ist die Illusion, dass sie stattgefunden hat.» Psychologische Studien bestätigen diese Einschätzung. Das zwei- oder gar dreisprachige Umfeld ist nicht nur ein wunderbarer Nährboden, um aus den Eigenheiten der Partnersprachen Inspiration für die eigenen Gedanken zu extrahieren, sondern auch fabelhaft, um im richtigen Moment genügend vage zu bleiben, vom Gegenüber sehr präzise und genau zu verstehen, was man möchte oder sich im taktisch richtigen Moment unter Wert zu präsentieren, um nur wenig später mit klaren, präzisen und neuen Vorschlägen alle für sich zu vereinnahmen.

Empathie oder allgemeinsprachlich Einfühlungsvermögen beschreibt die Fähigkeit, Emotionen, Gedanken oder Motive bei anderen Personen zu erkennen. Jeder «Design Thinker» würde mir beipflichten, dass diese Fähigkeit entscheidend ist, um die Bedürfnisse der Menschen zu erkennen. Diese Einsicht hilft, Lösungen zu entwickeln, die den Wünschen der Zielgruppe entsprechen. Dass im übergeordneten Master-Projekt scheinbar alle an alle möglichen Stakeholder und deren Ansprüche gedacht haben, aber nur wir immer

wieder die Stimme der (potenziellen) Studierenden eingebracht haben, war in so manch endloser Diskussion das schlagende Argument.

#### LA CERISE SUR LE GÂTEAU

Die letzten drei Aspekte gibt es hier als Gesamtpaket. Nicht, weil sie einzeln weniger wichtig wären, sondern weil sie in freier Wildbahn – seither habe ich so manches Projekt leiten oder steuern dürfen – zu oft als Amalgam zu beobachten sind: (fehlende) Zielorientierung, Risikobereitschaft/-aversion und Ehrgeiz/Behäbigkeit. Niemand steht gerne mit abgesagten Hosen da. Wer aber für ein Ziel, eine Überzeugung einsteht, geht Risiken ein. Und noch eine weitere Plattheit dazu: Ohne Fleiss kein Preis. Gelegenheiten hätten wir zuhauf gehabt, den Studienstart nach hinten zu schieben: Unzählige offene Fragen, fehlendes Tempo bei unseren Peers oder eigene Zweifel. Ohne es zu wissen, handhabten wir die Situation jedoch wie Arnold Schwarzenegger: «Forget plan B. To test yourself and grow, you have to operate without a safety net.» Getreu diesem Motto gab es für uns nie etwas anderes als Plan A.

Es war mir eine Ehre und Freude – und auch eine tolle Gelegenheit – zusammen mit Rico (und Lucien Wuillemin) die Idee des Masterstudiengangs an der HSW-FR zu realisieren. Im Laufe der Zeit wird die Erinnerung dank persönlicher Interpretation stimmiger und passt besser zu unseren Erwartungen, zu unserem Selbstbild. In einem bin ich mir aber ganz sicher – nicht zuletzt weil ich aus etwas Distanz Ricos umtriebige Art weiterhin beobachten darf. Am Ende des oft begangenen und einfachen Weges dürfen wir keine bemerkenswerten Erfolge erwarten. Nicht einmal solche ohne Sahnehäubchen.

# KICK IT LIKE RICO!

**Die Fähigkeit, Menschen zu begeistern, ist fürwahr nicht die geringste Anforderung an Führungskräfte. Da viele Leader leidenschaftlich Sport treiben oder sich sehr dafür interessieren, finden sie ebenda mitunter gewiss Inspiration für ihre beruflichen Herausforderungen, denn Sport ohne Enthusiasmus ist nachgerade undenkbar.**

TEXT: Rudolf J. MERKLE, Assoziiert Professor HSW-FR

## DER FUSSBALLER

Rico Baldegger ist zweifelsfrei im übertragenen wie buchstäblichen Sinn durch und durch Sportler; u. a. ist er dem Fussball zugetan. Ihm, sowohl einem Instruktur mit Expertise als auch einem ehemaligen Spieler mit Leidenschaft, nur eine einzige der im Folgenden aufgeführten Funktionen der kapitalreichsten Rasensport-Branche beizuordnen, kommt der Quadratur des Kreises gleich. Er wäre im konkreten Fall zweifelsfrei überall involviert.

## DAS SPIEL

Was die oft nur fragmentarisch zitierte Fussballweisheit dekretiert, ist cum grano salis halt schon wahr: «Der Ball ist rund und ein Spiel dauert 90 Minuten.» Zugeschrieben wird dieses Dictum Sepp Herberger, dem längst verstorbenen ehemaligen Stürmer und Trainer der 1954 an der WM in Bern erfolgreichen deutschen Fussballnationalmannschaft. Heute eher als Übungsleiter bekannt, agierte er zuvor selbst als Stürmer, der sich immer bis in die letzte Minute dafür abrackerte, das Runde ins Eckige zu schiessen. Der perfekte Kopf einer Mannschaft bzw. Leader eines Unternehmens wäre wohl beides zugleich: Er bewahrt den distanzierten Blick von aussen, interveniert lautstark verbal, nicht selten aufgrund seiner Intuition, während er als Kapitän und Stürmer seinen Mitspielern kämpfend das Vorbild gibt, um

endlich den finalen Winner, den recht eigentlichen Game-Changer zu markieren. Wer sähe darin nicht die Personifikation im kleinen, zähen und behänden Mann, der seine lange Karriere an der Hochschule für Wirtschaft Freiburg während einer Dekade als Direktor krönte? Immer im Getümmel der Meetings diskutierend wie dozierend, zugleich über neuen Strategien brütend und stets vor Ideen sprühend.

Hinweise dafür, wie man als Kader eines Vereins für Kicker ein Spiel, den Cup, die Meisterschaft, ja die Champions League für den Klub entscheidet, liessen sich womöglich in seinem Buch für «grundlegendes Managementwissen» (R. J. Baldegger: Management. Strategie – Struktur – Kultur, 2., überarb. Aufl., New York etc. 2016) finden.

## DIE VEREINSSPITZE

Die Antworten darauf, welche Ziele, welche Vision und Mission denn einer Mannschaft eignen, kann man für ein Fussballteam ingleichen mutig und russikal homogenisieren und simplifizieren: kurz-, mittel- und langfristig siegen. Strategisch ist nun grundsätzlich zu entscheiden: Ist man darauf aus, ein Tor mehr zu erzielen als der Gegner, oder will man eines weniger kassieren? Mehr Offensive oder mehr Defensive? Die Wahl richtet sich fraglos zunächst nach der Kerngruppe des Vereins, namentlich dem VR, dem CEO, dem Finanzchef, dem





Chefscout etc.: Welche Ressourcen vermögen sie aufzubringen, um eine schlagkräftige Mannschaft nach der Strategie des Sportchefs, der sich darin mit dem Trainer abstimmt, zusammenzustellen? Letzterer arbeitet nach der vorgegebenen Leitlinie sein Konzept aus, wird in den Übungseinheiten seine Aktionspläne umzusetzen wissen, periodisch die Fortschritte evaluieren und individuelle Leistungsbeurteilungen vornehmen. Schliesslich gilt freilich laut dem ehemaligen BVB-Fussballer Adi Preisler (Meister 1956 und 1957): «Grau is' im Leben alle Theorie – aber entscheidend is' auf'm Platz.» Obgleich, reine Resultatorientierung (etwa nach dem Management by Objectives) ist nicht ohne Tücken: «Es besteht die Gefahr, dass man sich auf Ziele konzentriert, die sich [sc. nur] numerisch ausdrücken lassen [...]. Nicht oder nur schwierig quantifizierbare Ziele werden nur marginal betrachtet.» (Baldegger, 2016, S. 249)

## DIE MANNSCHAFT

Die Fähigkeiten einer essentiellen unternehmensinternen Stakeholdergruppe, der Spieler, sind sicherlich für die lange Saison optimal zu taxieren. Mit etwas Phantasie könnte man die einzelnen Balltreter und ihre taktischen Entitäten (Verteidigung, Mittelfeld, Sturm) gleichsam in einem strategischen Portfolio-Konzept erfassen. Einerseits sind die «Stars» und «Cashcows» zu erzielen. Ein Star ist top, wird tendenziell noch besser und steht auf dem Einkaufszettel vieler Konkurrenten. Um ihn nach Auslaufen seines Vertrages zu halten, sind entsprechende Bemühungen und nicht zuletzt monetäre Aufwendungen zu leisten. Die «Cashcows» spielen stark, stehen noch zwei, drei Jahre im Sold des Vereins und vermögen – dies ist keinesfalls zu unterschätzen – Schwächen in der Mannschaft auszubügeln.

Anders verhält es sich andererseits mit den «Poor Dogs» bzw. «Lame Ducks» und den «Question Marks». Aufgrund von Verletzungen und ihrer Entlöhnung durchaus eine Belastung fürs Budget, tragen Erstere im Wettbewerb kaum mehr Substantielles bei. Zweitere, die sogenannten «Question Marks», firmieren als Jungspunde. Sie liegen Baldegger, dem Instruktor, Trainer sowie erfahrenen klassischen Sechser (vor der Abwehr als Defensivkraft, in der Vorwärtsbewegung den Angriff auslösend) besonders am Herzen. Das Potential dieser quasi «Intrapreneur–Start-uper» zu erkennen, zu fördern und zu fordern, sie strategisch für den mittel- und langfristigen Erfolg klug ins Team zu integrieren, für die spätere Karriere zu formen – das ist die Kernkompetenz des langjährigen HSW-FR-Direktors. Selbstredend wird er bei der Bewertung des Hoffnungskickers auf ein Spezifi-

kum fokussiert sein: Hat er etwas, was die anderen nicht haben? Zeichnet ihn eine innovative Spielweise aus, die Gegner wie Zuschauer gleichermaßen überrascht?

Elementar bleibt jedennoch die Equipe: Sie wandelt sich permanent, von Spiel zu Spiel, gar von Spielminute zu Spielminute. Sie muss agil sein, bisweilen Resilienz beweisen. Und das gelingt ihr in globo nur, wenn der einzelne Spieler diese Fähigkeiten mitbringt. Die Marktattraktivität ist gleichwohl nicht hintanzustellen: Liegt die Konzentration auf dem Segment nationale Meisterschaft oder wird die europäische Klubkrone anvisiert? Welche relativen Wettbewerbsvorteile kann man jeweils vorweisen?

## DIE ESSENZ

Ging im bisherigen betriebswirtschaftlichen Diskurs nicht etwas Fundamentales vergessen? Etwas, was Rico Baldegger immer sucht? Das Überraschende, Unkalkulierbare, die Freude des Moments. Wenn der eingewechselte Spieler, in facto in der Reservemannschaft aktiv, dank eines Geistesblitzes technisch so filigran wie athletisch konsequent einen Ball mit der Hacke (!) in die Tiefe schlägt, die gegnerische Abwehr traumwandlerisch überwindend den Stürmer derart in Szene setzt, dass ebendieser nur noch einzuschieben braucht – das ist Freude pur. Kreativität hat die konventionellen Mechanismen ausgehebelt, imitieren ist kaum möglich. Ein Hauch disruptiver Innovation umweht den Coup. Der Held feiert überschwänglich.

Der spielende Trainer, VR-Präsident, Sportchef, CEO, CFO und Talentspäher in personam schüttelt dem Torschützen die Hand, lächelt und lugt listig zum Mittelpunkt. Er geniesst den Augenblick kurz, in Gedanken plant er indessen bereits den nächsten Spielzug, das nächste Spiel, die nächste Saison – im Wissen darum, dass alles anders kommen kann.

Think and kick it like Rico!

### Quellen

- Baldegger, Rico J. (2016): Management. Strategie – Struktur – Kultur, 2., überarb. Aufl., New York etc.
- Bittermann, Klaus (2002): Vom Feeling her ein gutes Gefühl. Rhetorische Spitzenleistungen in der Welt des Fussballs, Berlin.
- Schümer, Dirk (1996): Gott ist rund. Die Kultur des Fussballs, Berlin.

# von der Theorie zur Praxis – und wieder zurück?

An unserer Hochschule werden Studentinnen und Studenten praxisorientiert für weitergehende Aufgaben im privaten und öffentlichen Sektor vorbereitet. Da liegt die Frage, warum wir überhaupt die Forschung benötigen, natürlich nahe. Um diese zu beantworten, lade ich Sie ein auf die Reise von der Theorie zur Praxis – mit Rückfahrkarte?

TEXT: Jürgen FRITZ, Verantwortlicher F&E/Industry Liaison

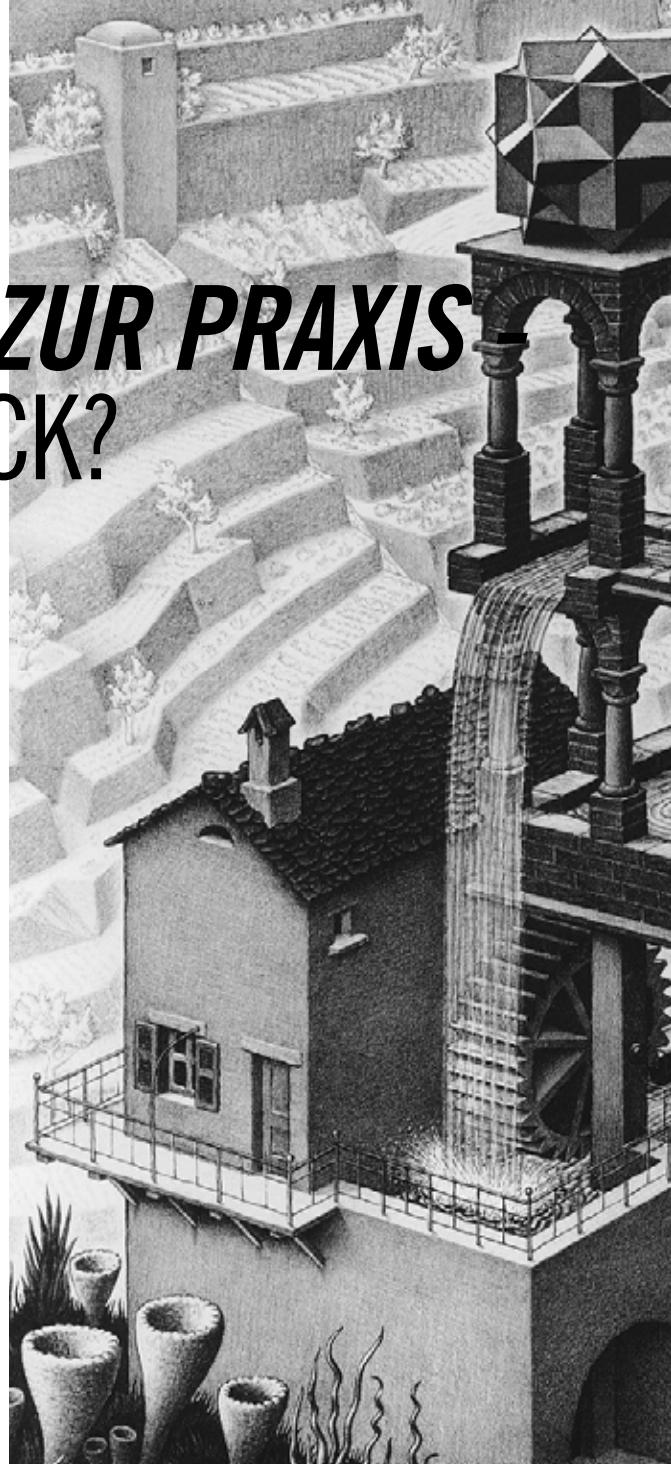
Unsere Umwelt wird zunehmend komplizierter und komplexer. Dieser Trend dauert tatsächlich schon lange an. Die Bewältigung dieser kontinuierlichen Herausforderung wird zudem erschwert durch die zahlreichen Krisen, die seit einigen Jahren in immer kürzeren Abständen auftreten. Konkrete Beispiele gibt es zur Genüge: die Coronakrise, Kriege in der Ukraine oder im Nahen Osten sowie das Wiedererstarken von geopolitischen Spannungen kommen zu den fundamentalen Herausforderungen wie dem Klimawandel hinzu.

Auch Hochschulen werden von dieser Entwicklung beeinflusst, teilweise sogar in ganz besonderer Weise. Schließlich erfordert jede Entscheidung besonders viel Weitblick: Studentinnen und Studenten, die in den Genuss von neuen Lehrplänen kommen, müssen ihr Studium erst noch durchlaufen, bevor der jeweili- ge Jahrgang seine Spuren hinterlassen kann. Wie der frühere Staatsrat Freiburgs Beat Vonlanthen treffend formulierte: «Il faut des rêves et des ambitions pour bâtir une vision, puis de l'audace et de la volonté pour la réaliser. Mais avant tout il faut apprendre et apprendre encore.» Diese Philosophie unterstreicht die Wichtigkeit des Lernens und stellt gleichzeitig den Startpunkt unserer Reise dar.

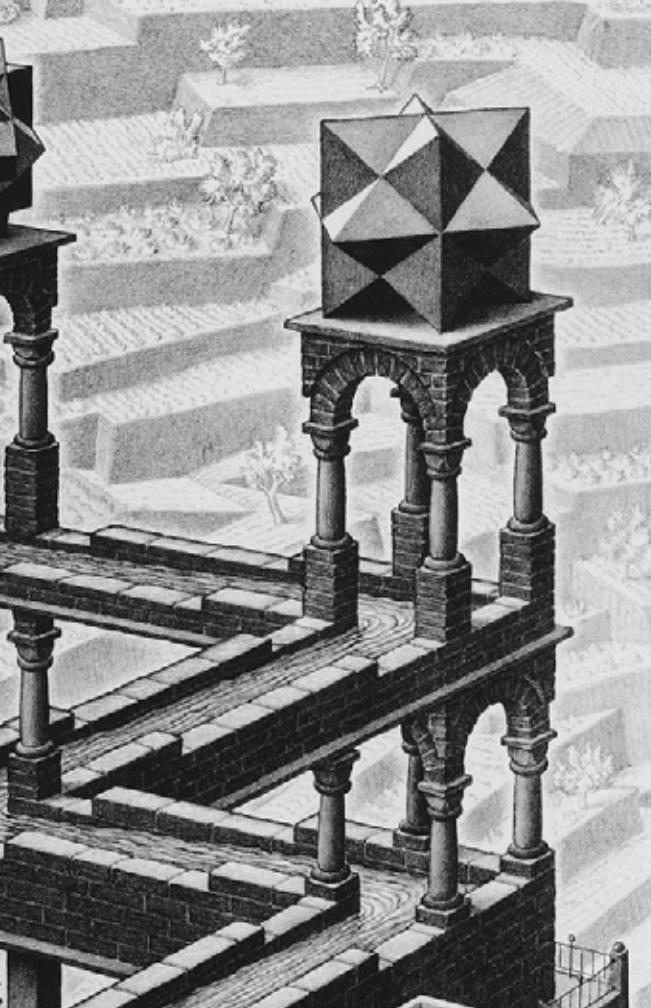
Ein wichtiges Merkmal unserer Studierenden ist, dass sie bereits erste Praxiserfahrung mitbringen, worauf basierend sie ihr theoretisches Wissen aufzubauen und weiter auszubauen vermögen. Die jungen Leute bereits frühzeitig durch anwendungsorientierte Forschung oder Mandate mit der Industrie einbinden zu können, ermöglicht es, die Kluft zwischen akademischem Lernen und aktuellen, realen Herausforderungen zu überbrücken. Mehr noch: Neben der Erarbeitung theoretischer Grundlagen werden die Studierenden zu Problemlösern und sind dadurch fähig, flexibel und agil auf neue und unbekannte Herausforderungen zu reagieren, die unsere Umwelt erfordert.

## WAS IST ANWENDUNGSPRAXIS?

Anwendungsorientierte Forschung bedeutet die Gewinnung wissenschaftlicher oder technischer Erkenntnisse mit einer prakti-



tischen Zielsetzung oder Anwendung und bedarf einer erheblichen Verbesserung des bisherigen Standes der Technik (Meissner et al, 2007). Sie bietet sowohl für Hochschulen als auch für die Studierenden und Umsetzungspartner immense Vorteile. So tragen attraktive Forschungsprojekte zur Verbesserung des Rufes und der Attraktivität der Hochschule bei und erhöhen deren Finanzierungsmöglichkeiten. Für Studierende bietet anwendungsorientierte Forschung eine Plattform zur Entwicklung praktischer Fähigkeiten, bereitet sie auf das Arbeitsleben vor und bietet wertvolle Netzwerkmöglichkeiten. Darüber hinaus weisen sie häufig verbesserte Problemlösungsfähigkeiten und eine größere Anpassungsfähigkeit in ihrem Berufsleben auf (Eyler, 2009). Die Synergie zwischen theoretischem Wissen und praktischer Anwendung bereichert nicht nur die Lernerfahrung, sondern stattet die Studierenden auch mit den notwendigen Werkzeugen aus, um die eingangs genannten Träume und Ambitionen in greifbare Realität zu verwandeln.



Eine enge Zusammenarbeit kommt auch den Forschungsprojekten selbst zugute. Schließlich geht die Komplexität vieler Forschungsfragen über die Kompetenzen in einzelnen Wissensilos hinaus und erfordert damit enge Partnerschaften (Cairns-Lee et al., 2022).

Bei der Förderung der internationalen Vernetzung von Hochschulen, Forschungsinstituten und Unternehmen spielt anwendungsorientierte Forschung ebenfalls eine entscheidende Rolle. Sie ermöglicht es, auf ein breiteres Spektrum an Ressourcen, Expertise und Technologien zuzugreifen, wodurch die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden. Auch auf regionaler Ebene kann in enger Vernetzung mit den Partnern Einfluss auf Entscheidungen genommen und dadurch ein positiver sozioökonomischer Beitrag geleistet werden. Zusätzlich werden so Barrieren abgebaut und ein konstruktiver Dialog gefördert.

#### Quellen:

- Eyler, J. (2009). The power of experiential education. *Liberal Education*, 95(4), 24-31.
- Cairns-Lee, H., & de Tonnac, A. (2022). Partners in learning. In Baldegger, R. J., El Tarabishy, A., Audretsch, D. B., Kariv, D., Passerini, K., & Tan, W.-L. (Eds.). *The future of business schools: Purpose, action, and impact*. Edward Elgar Publishing.
- Meissner, D., & Sultanian, E. (2007). Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung an den Fachhochschulen – aktueller Stand und Zukunftsperspektiven. Center for Science and Technology Studies (CEST). Edition CEST. Online unter: [https://wissenschaftsrat.ch/images/stories/archiv/CEST\\_2007\\_Anwendungsorientierte\\_Forschung\\_Entwicklung\\_Fachhochschulen.pdf](https://wissenschaftsrat.ch/images/stories/archiv/CEST_2007_Anwendungsorientierte_Forschung_Entwicklung_Fachhochschulen.pdf) [Abruf am 21.05.2024]

#### ZUKUNFTAUSSICHTEN UND AUSBLICK

Anwendungsorientierte Forschung entwickelt sich stetig weiter und folgt auch aufkommenden, übergeordneten Trends. So sind die Digitalisierung oder die umfassende Thematik der Nachhaltigkeit ebenso wichtige Kernpfeiler der Aktivitäten an unserer Hochschule. Diese interdisziplinären Felder erfordern Expertise aus verschiedenen Fachbereichen und enge Partnerschaften, um umfassende und innovative Ansätze zu entwickeln. Nicht zuletzt deswegen sind die Bereiche Industriekontakte und Forschung an unserer Hochschule seit vergangenem Jahr erfolgreich zusammengeführt worden.

Albert Einstein hat einst treffend zusammengefasst: «Die gesamte Wissenschaft ist nichts anderes als die Verfeinerung des Alltagsdenkens.» Dieses Bonmot des Erfinders der allgemeinen Relativitätstheorie, die das bis dahin bestehende physikalische Weltbild verwarf, zeugt sicherlich von seiner ausgesprochenen Bescheidenheit. Für anwendungsorientierte Forschung trifft das schon eher zu. Sie ist durch die Verflechtung des theoretischen Wissens mit der praktischen Anwendung ein Schlüsselement der Bildung an unserer Hochschule.

Aus diesem Grund ist für unsere Reise keine Rückfahrkarte zu lösen. Eher gleicht der Weg einer endlosen Schleife, wie sie der niederländische Künstler Maurits Cornelis Escher in seinen Werken, beispielsweise in der Darstellung des Wasserfalls, zeigt. Und doch ist ein entscheidender Unterschied festzustellen: Optische Täuschungen sind nicht real, der Nutzen anwendungsorientierter Forschung hingegen ist messbar dank vieler bereits gewonnener Erkenntnisse. Und er wird in Zukunft weiter wachsen. Eine Lehre von Konfuzius, fast so alt wie die Menschheit, gilt auch für die angewandte Forschung: Der Weg ist das Ziel.

# TÉMOIGNAGE DE LUCIEN WUILLEMIN, *ANCIEN DIRECTEUR ESCEA-HEG*

TEXTE: Lucien WUILLEMIN, Ancien Directeur ESCEA-HEG



## Une idée d'avance – Eine Idee mehr »

Après l'engagement de Rico Baldegger, en 1994, comme professeur de gestion d'entreprise des classes alémaniques, j'avais lancé, avec une pointe d'ironie, la devise suivante au corps professoral: «Une idée d'avance – Eine Idee mehr ». Comme l'école devait se développer, je demandais à chacun-e de me faire part de ses idées pour de nouveaux cours ou d'autres développements. Rico Baldegger a été le professeur qui a parfaitement compris le message, puisque très tôt, il est venu exposer

divers projets. Après avoir parlé avec lui des cas d'EMBA réalisés ailleurs en Suisse, il a proposé le contenu d'un tel cours. Sans de nombreuses et longues séances, que nous détestions les deux, un mécanisme s'est mis en place «naturellement», Rico s'occupant des programmes pédagogiques avec beaucoup de compétences et moi-même surtout des questions d'autorisation et de finances qui l'intéressaient moins. Très vite a été lancé concrètement le programme d'EMBA en collaboration avec l'école de

Berne. Il en a été le premier responsable durant un an, puis a voulu passer à autre chose. Il avait ainsi intériorisé l'idée d'avance. Grâce aussi à d'autres professeurs, nous avions plus de nouveautés que les autres écoles de la région.

D'autres développements, comme l'Institut PME et le master ont été réalisés de la même façon. Les idées étaient émises par Rico ou moi-même. Quelques séances bilatérales suffisaient. Nous avions compris les qualités et compétences de chacun de nous. Nous nous répartitions les tâches des nouvelles activités, que l'on peut résumer ainsi: avoir des idées, analyser les besoins, planifier et organiser, lancer l'activité et enfin la pérenniser. Qui faisait quoi? Rico avait une compréhension rapide du contenu pédagogique d'un projet. Avec les réalisations concrètes, le succès était assuré. Rien n'était ainsi négligé. Les nouvelles activités, dont aucune n'a échoué, ont ainsi été pérennisées puisque elles existent encore actuellement, certes avec les changements nécessaires.

Rico a contribué de façon certaine et continue aux succès de l'école avec une longue liste de publications et de réalisations. Pour moi, ma meilleure idée est d'avoir engagé Rico pour le bien de l'école, il y a 30 ans. Sa retraite? Il a certainement de belles idées ...

# SUMMER SCHOOL ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION

TEXTE: Andrea ROHRER, Deputy Manager International Office

**Comment une collaboration entre trois éminents professeurs a donné naissance à un événement éducatif unique qui dure depuis 12 ans.**

## UN PROJET AUDACIEUX PREND FORME

**Retour en 2011:** Le Professeur Rico Baldegger, alors responsable du Master in Business administration spécialisé en Entrepreneuriat et Innovation, s'est associé avec deux éminentes personnalités pour concrétiser le programme de la Summer School: le Professeur Luis Jacques Filion de HEC Montréal et le Professeur Christophe Schmitt de l'Université de Lorraine.

L'idée initiale était de créer un événement pour encourager l'esprit entrepreneurial et la créativité. Cette initiative, lancée en 2012 à la HEG-FR, nécessitait une coordination, une organisation et une mise en œuvre sans faille. C'est à ce moment que j'ai pris part à cette aventure.

Deux semaines intenses d'apprentissage, de travail, d'échanges avec des entrepreneurs, de visites d'entreprises, de projets et de découvertes culturelles ont donné vie au premier programme d'été. Onze étudiants issus de deux universités partenaires, UNINOVE au Brésil et l'Université de Lorraine en France, ont formé la première cohorte de la Summer School dédiée à l'entrepreneuriat et l'innovation en juin 2012. Ainsi a débuté un projet qui allait repousser les limites de l'enseignement traditionnel à la HEG-FR et créer des souvenirs inoubliables pour plus de 200 étudiantes et étudiants du monde entier au cours des 12 dernières années.

## TISSER DES LIENS AU-DELÀ DES CONTINENTS ET DES LANGUES

Ce programme a permis de renforcer les liens avec nos partenaires universitaires existants et d'en établir de nouveaux, introduisant pour la première fois le concept d'*«Internationalization at home»* et offrant aux étudiants de la HEG-FR la possibilité d'échanger avec des étudiants internationaux.

## RICO BALDEGGER : UN MENTOR INSPIRANT

Je me souviens encore du début de la Summer School dont la conception a commencé à la fin de l'année 2011, en tant que prolongement du Master en Entrepreneuriat et Innovation dans lequel j'étudiais à l'époque.

Travailler avec le Professeur Rico Baldegger a toujours été une expérience enrichissante, car il nous poussait à exploiter nos compétences en tant qu'intrapreneurs, tout en étant toujours présent pour surmonter les défis les plus complexes.

Ce projet a été ma porte d'entrée à la HEG-FR, et le Professeur Baldegger en a été le guide. Je tiens à le remercier de m'avoir offert cette opportunité et de m'avoir soutenu tout au long de cette expérience.





## TÉMOIGNAGE *DE YANN STEULET*

TEXTE: Yann STEULET, Directeur Fri Up

En 1998, alors étudiant à la Haute école de gestion, je rencontrais Rico lors de mon premier cours de management. Je n'imaginais pas alors à quel point ses enseignements allaient façonner ma compréhension du monde des affaires. Dès les premières heures, nous plongions dans les méandres de la stratégie et de l'organisation. Ce qui m'a marqué, ce n'est pas tant les modèles traditionnels, mais plutôt l'introduction aux organisations virtuelles, une idée révolutionnaire à l'époque où le DVD commençait tout juste à supplanter la VHS.

Cette notion d'organisation virtuelle me semblait plutôt abstraite jusqu'à ce qu'elle devienne une réalité pour moi, 17 ans plus tard. À cette époque, j'étais responsable de l'implémentation de la marque Wingo chez Swisscom, avec pour mission de développer une structure organisationnelle dite virtuelle. Sans équipe fixe, j'étais à la tête d'un réseau de trente spécialistes, chacun rattaché à moi pour des missions spécifiques visant à déployer la marque. J'ai alors répondu avec une certaine assurance (smile): « C'est un concept que je connais assez bien. On en parlait déjà en 1998 dans le cadre de mon cursus de management lorsque

l'on discutait des formes d'organisation novatrices qui allaient transformer les entreprises. »

Aujourd'hui, en tant que directeur de Fri Up, où nous accompagnons les start-ups et soutenons l'entrepreneuriat dans le canton de Fribourg, je mesure chaque jour l'importance des enseignements de Rico. Ceux-ci se voulaient toujours visionnaires et ne se limitaient pas à l'organisation, mais anticipaient les enjeux auxquels les jeunes entreprises et les PME sont confrontées aujourd'hui.

C'est avec un mélange de gratitude et de nostalgie que je repense à tous ces concepts discutés à l'époque et qui résonnent comme un écho précurseur des innovations que nous vivons actuellement. Rico ne nous enseignait pas seulement des théories; il nous paraît à être les acteurs et les bâtisseurs du futur. Sa vision du changement et des nouvelles dynamiques de marché continue d'inspirer et de guider ceux qui ont eu la chance d'être ses étudiants.

# LA ***CONFiance***



TEXTE: Maya DOUGOUD, Professeure HES associée

La HEG-FR est orientée PME et met à l'honneur l'entrepreneuriat. Ses forces motrices internes se donnent pour devoir l'exemplarité et pour mission de valoriser l'innovation et la créativité, de favoriser le courage et la liberté, de soutenir à la mise en œuvre d'initiatives axées sur la collaboration. Pour y parvenir, à travers des programmes et activités qui conjuguent l'innovation, la durabilité et l'impact social, la HEG-FR compte sur son personnel et sur une communauté engagée qui repose sur les piliers d'autodétermination et d'autonomie dans un environnement où règne un haut degré de confiance.

La confiance, ce terme si général et en même temps si complexe, a pour but de permettre la cohabitation et la réunion d'individus autour de valeurs communes. La confiance est par essence la base de toute société, la condition sine qua non de toute prestation, le socle de toute relation juridique et la matière première de tout contrat de travail. La confiance est également une question de droit. Sa constatation est une question de fait. En droit contractuel, la confiance n'est pas seulement due à un fait personnel et unilatéral, au sens objectif d'une déclaration, d'un comportement ou d'une attitude, mais résulte plutôt d'une bienveillance et de conditions générales. Elle se manifeste ensuite par une prise de dispositions favorables à l'encontre de l'autre. Il ne s'agit pas seulement d'analyser par exemple l'intention d'une déclaration et sa réception mais aussi d'identifier la réciprocité, la manière par laquelle l'auteur.e de la déclaration a perçu la réception

de son acte et le comportement de l'autre. Par son comportement, stipule la loi, chaque individu doit se montrer digne de la confiance et de la considération que sa fonction lui confère.

En résumé, à la HEG-FR, dans cette culture entrepreneuriale, la confiance est l'expression non seulement d'un leadership, mais également un choix, une opportunité, un devoir et une responsabilité.

Cette confiance se lit notamment au travers de la nomination d'une juriste dans le comité national du Global Entrepreneurship Monitor (GEM). En effet, par ce profil complémentaire, le Team Leader, Prof. Rico Baldegger a pris des dispositions favorables pour adresser les « Policy Makers » de l'entreprenariat. Cet acte bienveillant a également eu pour objectif de promouvoir l'entreprenariat féminin, social et inclusif. Ce choix perspicace a par ailleurs été salué par les hautes instances du GEM. A titre d'anecdote, lors de la rencontre globale en février 2024, au Maroc, à l'occasion du 25<sup>e</sup> jubilé du GEM, c'est à cette juriste qu'a été remis, pour l'ensemble de la HEG-FR, un prix pour le support exemplaire dans la recherche et les activités du GEM.

Merci Rico pour ta confiance!

*Happy  
Retirement*



# KNOWLEDGE

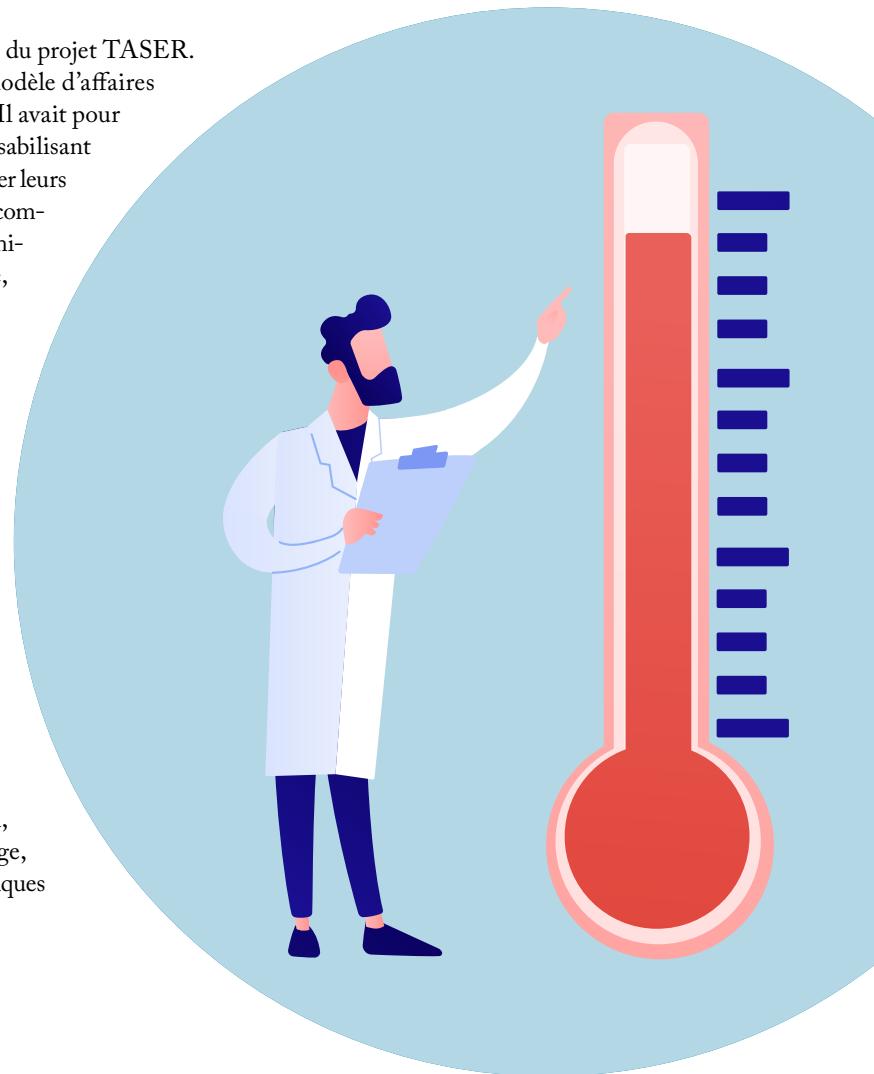
La Haute école de gestion de Fribourg (HEG-FR) a le privilège de vous présenter l'actualité des recherches menées au sein de l'institution.

## SERVHEATISATION

Le projet ServHEATisation s'inscrit dans la continuité du projet TASER. Le premier volet a exploré la faisabilité d'un nouveau modèle d'affaires dans le secteur du chauffage des appartements locatifs. Il avait pour ambition de diminuer le gaspillage énergétique en responsabilisant tant les propriétaires d'immeubles et en les incitant à rénover leurs biens, que les locataires en les encourageant à adopter des comportements peu gourmands en énergie de manière à minimiser l'impact environnemental du chauffage. Pour ce faire, Taser a exploré avec des partenaires industriels la faisabilité d'un nouveau modèle d'affaires et a cherché à développer un système pouvant être adapté et reproduit afin de maximiser les économies d'énergie et de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

Le prolongement de ce premier projet envisage la température sous la forme d'un service. La HEG-FR continue d'explorer comment la « servitisation » pourrait transformer le secteur du chauffage. L'idée est de faire du chauffage des appartements un service global, offrant ainsi de nouvelles opportunités aux prestataires pour optimiser l'utilisation des ressources. Cette approche s'inscrit dans une tendance observée dans plusieurs secteurs économiques, où des prestataires fournissent des services optimisés et durables. Une telle transformation nécessiterait une révision majeure de la conception, de la promotion et de la livraison des services de chauffage, facilitant ainsi une transition vers des solutions plus écologiques et économiquement viables.

**Contact:** Institut PME





# PORTER LA VOIX

Porter La Voix est un projet du journal Le Nouvelliste (ESH Médias) en collaboration avec Silver & Home et la Haute école de gestion Fribourg, qui vise à concevoir une nouvelle expérience d'écoute des articles du journal, ainsi que de nouvelles modalités de participation des lecteurs à la qualité de l'information fournie par ce service?

Le projet «Porter La Voix» vise à tirer parti des dernières technologies vocales pour personnaliser l'expérience de consommation des nouvelles pour les communautés locales, en développant des voix synthétiques locales qui liront à haute voix les nouvelles avec un accent patois. Le service vise également à accroître la participation de la communauté, en partageant des réactions sur des sections de l'article, en recherchant les faits marquants ou encore en donnant la possibilité de questionner la voix synthétique sur le contenu de l'article.

**Contact:** Digital Business Centre

## BOOKS AND PUBLICATIONS DERNIÈRES PUBLICATIONS

### LE MANAGEMENT DANS UN ENVIRONNEMENT DYNAMIQUE

#### RICO BALDEGGER AVEC LA COLLABORATION DE MARILYNE PASQUIER, 2<sup>E</sup> ÉDITION, FÉVRIER 2024



Ouvrage de référence, ce manuel d'économie et de management destiné autant aux étudiants qu'aux professionnels vient d'être réédité dans une version augmentée. Il a été écrit par Rico Baldegger, professeur de stratégie, innovation et entrepreneuriat avec la collaboration de Marilyne Pasquier, professeure de stratégie et gestion immobilière.

Intégrant l'innovation et le changement en profondeur, ce livre fournit les bases du management aux étudiantes et étudiants. Il permet également aux praticiens d'obtenir une meilleure compréhension du management dans son application. Comme une entreprise ne peut être viable à long terme que si elle intègre à sa stratégie l'innovation et le changement, ce livre expose toutes les notions de base du management afin d'agir en tenant compte de la complexité qui entoure l'entreprise en tant que système vivant.

#### PUBLICATION D'UNE ÉTUDE DE CAS SUR KARIYON

La Revue internationale de cas en gestion éditée par HEC Montréal a publié un quatrième case study écrit par deux chercheuses de la HEG-FR, Magali Dubosson, professeure et Laurence Casagrande, collaboratrice scientifique. Destiné à l'enseignement supérieur, ce document est disponible en français et en anglais sur la plateforme d'Harvard Business Publishing Education.

Ce cas pédagogique décrit l'aventure entrepreneuriale de l'initiative spontanée et solidaire appelée initialement Soutien aux commerçants fribourgeois. Il présente les changements de modes de consommation en période de semi-confinement et interroge sur la pérennisation de l'entreprise, devenue Kariyon. Avec cet exemple fribourgeois, les étudiants des hautes écoles et universités découvriront Oliver Price, l'entrepreneur au cœur de l'histoire de Kariyon, et l'accompagneront dans l'évolution de la plateforme. Avec lui, ils réfléchiront à la pérennisation d'un élan spontané de solidarité en une structure de promotion pour un commerce local et solidaire.

**Contact:** Market & Observatory Lab

# LA VIE DE L'ASSOCIATION



Anne Liechti + 2

Membre de direction Liechti Automobiles SA, votre partenaire...  
Bern

+ Folgen ...

Un diplôme, de l'ambition, et l'envie de déplacer des montagnes, mais: COMMENT TENIR SUR LE LONG-TERME? N'est-ce pas finalement le plus important aujourd'hui?



**Emmanuel Mertenat** + 2  
Planificateur financier avec brevet fédéral : Epargne [...]  
Bulle

+ Folgen ...

Au sein du comité des Alumni HEG-HSW Fribourg c'est toujours avec enthousiasme que nous créons des opportunités pour permettre à nos membres de se rencontrer et d'échanger.

Le 24 avril 2024, c'est dans une atmosphère décontractée et sportive que nous nous sommes réunis, le temps d'un after-work. L'occasion exclusive d'élargir nos horizons et de découvrir les riches expériences des uns et des autres. Des moments authentiques révélant une grande diversité entre membres Alumni de la [School of Management Fribourg \(HEG-FR\)](#).

👉 Nous avons fait l'agréable découverte du Bistro Bio26 à la Rte du Jura qui nous a concocté un délicieux apéritif! Ici c'est Fribourg et bio, de quoi mettre en avant la production locale de nombreux producteurs! Un grand merci à Vincenzo Abate et son équipe pour leur chaleureux accueil! [www.bio26.ch](http://www.bio26.ch)

🎯 C'est ensuite dans un esprit de compétition que nos membres sont partis à la découverte du tir à l'arc. Un merci particulier à Frédéric Bodmer, Président de l'[Arc Club Fribourg](#), pour ce moment détendu et convivial.

👉 Un event en cache un autre... C'est à l'odeur des croissants chauds que nous vous préparons le prochain rendez-vous, le vendredi 24.05.2024, pour un petit déjeuner de réseautage ainsi qu'une visite de [Fribourg Centre - Centre commercial](#).

Merci au comité pour leur présence et leur soutien! [Anne Liechti](#) [Brigitte Sprenger-Rime](#) [Julie Thalmann](#) [Gwendoline Dangleterre](#) [Laetitia Rusca](#) [Laëtitia Sacy](#) [Sébastien Meyer](#)



💡 C'est avec cette question en tête que le comité des Alumni HEG-HSW Fribourg a souhaité accueillir les diplômés [School of Management Fribourg \(HEG-FR\)](#) 2023 (Bachelor, Master, EMBA, CAS, DAS), lors de son désormais traditionnel Apéritif de Bienvenue, le 6 février dernier.

🎧 C'est au travers des mots, anecdotes et conseils de [Joanna Ryter](#), triathlète professionnelle, et [Valentin Clivaz](#), Chef Médias suppléant et porte-parole au DFAE - par ailleurs Alumni DAS de la HEG Fribourg - que les quelques 65 Alumni présents ce soir-là ont pu s'inspirer de leur expérience, et tenter d'appliquer à leur carrière d'économiste.

★ Nos deux intervenants nous ont littéralement conquis! Leur réelle authenticité, leur si grande facilité à transmettre, et leur riche expérience personnelle comme professionnelle ont contribué à faire de cette soirée un moment mémorable pour nos Alumni. Ils nous ont démontré avec quel état d'esprit ils gèrent l'urgence, le stress et le rythme effréné de leur agenda, avec quelle discipline ils se préparent, et avec quelle détermination ils parviennent à « tenir sur le long terme ».

🏃 Notre prochain événement? Il promet d'être INNOVANT, DURABLE & INSPIRANT! A l'occasion de notre Assemblée générale 2023, que nous tiendrons au Marly Innovation Center, nous aurons la chance de pouvoir découvrir de l'intérieur la marque [Revario](#), par les mots-mêmes de son fondateur [Michael Ingram](#), qui nous accueille en ses lieux. Nous en sommes plus que ravis, et certains que nos membres repartiront inspirés par l'esprit entrepreneurial sans limite et l'énergie si communicative du CEO de Revario. Peut-être même qu'ils se mettront au trail running!

📸 Cet événement, à Marly le 7 mars 2024, est réservé à nos membres. Tu es membre Alumni HEG Fribourg, et pas encore inscrit? N'attends plus: <https://lnkd.in/e2EUw5fc>! Comme d'habitude, couronné d'un chouette apéro!

🎥 Pour nous accompagner le 6 février, Take Off productions (vidéo et photos) & Anthony Demierre (un photoshoot offert par l'association à nos membres: rien ne vaut un CV pro). MERCI à eux!





**Brigitte Sprenger-Rime** - 2.  
Responsable de l'excellence organisationnelle et opérationnelle...  
(Broc)

+ Folgen ...

### Assemblée Générale à la découverte de [Revario - Marly Innovation Center \(MIC\)](#)

Le 7 mars 2024, quelques 50 membres Alumni HEG-HSW Fribourg ont participé à notre Assemblée générale.



💰 Pour l'aspect formel de la soirée, c'est un budget 2023 maîtrisé qui fut présenté. Les finances 2023 et le budget 2024 ont été acceptés à l'unanimité et décharge fut donnée au comité.

↑ 2023 fut active et variée : notre programme en témoigne ! Démarrage avec notre AG à la @Brasserie du Fou du Roi à Pringy; loge VIP pour soutenir [Fribourg Olympic Basket](#), ensuite. En mai, découverte d'entreprise, en terres broyardes : dans les coulisses de la marque horlogère [MAURON MUSY](#). La famille Simonet du Le Petit Château nous accueillait au milieu de ses vignes en juin. En octobre, conférence thématique « Durabilité » ravissait nos membres par la qualité de ses orateurs. En octobre c'est l'entreprise [Liebherr Machines Bulle S.A.](#) qui nous ouvrait ses portes pour une visite guidée. Nos nouveaux membres, diplômés 2023, découvraient notre association en février 2024, lors de notre Apéritif de bienvenue, avec pour le plein d'inspiration, [Joanna Ryter](#) et [Valentin Clivaz](#).

⌚ A vos agendas ! Voici notre programme 2024: 24.04 - Initiation au tir à l'arc [Arc Club Fribourg](#), 24.05 - Dans les coulisses de [Fribourg Centre - Centre commercial](#) avec petit-déjeuner, 12.09 - Lunch thématique à Fribourg, 10.10 - A la découverte du QG de QoQa, 07.11 - Conférence organisée avec les Alumni des HES fribourgeoises : « La robotique au service de l'humain. »



👩‍👧‍👦Cette AG fut l'occasion de remercier chaleureusement un membre sortant, [Lukas Schneuwly](#), qui s'est engagé pour l'association (et la sauvegarde du côté suisse-alémanique 😊) et a largement contribué au développement des Alumni HEG-HSW Fribourg ces 7 dernières années. Lukas, MERCI ! Ce soir-là, nous prîrent également congé de [Sandy Schneider](#), collaboratrice [School of Management Fribourg \(HEG-FR\)](#) au sein de notre comité, qui relève un nouveau défi professionnel. Son dynamisme, son engagement, sa proactivité nous manqueront à tous. Sandy, plein succès à toi !

🔍 Nous avons également eu la participation de notre association faîtière [HES SUISSE](#) grâce à la présence de [Nadia Stebler](#)

❤️ Revenons à [Revario ! Michael Ingram](#), son fondateur, et [Emmanuel Currat](#), nous accueillaient dans les coulisses de la production. Découvrir la genèse d'une entreprise, écouter le parcours et les anecdotes d'un entrepreneur, l'interroger de 1'001 questions, de quoi ravir nos membres - voilà l'un des buts de notre réseau. Ce soir-là, d'ailleurs, pour mettre à l'honneur notre association et faire découvrir la nouvelle identité visuelle des Alumni HEG-HSW Fribourg, REVARIO a produit des tours de cou à nos couleurs. Fiers de ce qu'ils portent, nos membres Alumni le sont à cou(p) sûr.

Merci au comité [Anne Liechti Emmanuel Mertenat Gwen-doline Dangleterre Laetitia Rusca Julie Thalmann](#) bienvenue à [Sébastien Meyer et Laëtitia Sacy](#).

# PEOPLE



**Avec son grand sourire et son ton chaleureux, Beatriz Neves, c'est la femme qui donne vie à la cafétéria de la HEG-FR, qui propose les produits de la boulangerie La Pomme d'Appli du CFPS de l'Institut des Peupliers.**

TEXTE: Laetizia BARRETO, Social Media Community Manager

Originaire de Coimbra, ville du centre du Portugal qui a donné naissance à la première université portugaise ; il faut croire que Beatriz était destinée à se retrouver entourée d'étudiant·e·s. Arrivée en Suisse il y a 34 ans, elle a toujours travaillé dans la restauration et a même eu son propre restaurant. Voilà plus d'un an que l'ancienne responsable de restauration de Chez le Blanc, à Matran, forme des apprenti·e·s à la vente qu'elle considère comme ses propres enfants.

#### Apprendre de la jeunesse

Quand l'opportunité de travailler comme vendeuse pour la Pomme d'Appli à la HEG-FR se présente, Beatriz se dit « pourquoi pas ? » C'est dans son caractère comme elle l'explique, « j'aime tout gérer, des commandes à la présentation des produits et j'aime surtout le contact avec les gens ». Cette sociabilité se fait tout de suite sentir quand vous passez à la boulangerie située au rez-de-chaussée de l'école.

Ce qui a commencé comme un essai de trois jours se prolonge. Son profil plaît, et petit à petit, son pourcentage de travail est augmenté. Après une année, avec son accord, on lui confie des apprenti·e·s qui suivent la filière vente du centre de formation professionnelle et sociale des Peupliers, des jeunes en difficultés scolaires ou sociales.

Son métier, Beatriz l'adore. Mais ce n'est pas toujours facile de travailler avec des personnalités différentes, elle doit s'adapter : « j'apprends avec eux, surtout la patience et le lâcher prise. Parfois, je stresse quand je vois la file d'attente s'allonger. J'ai envie d'aller plus vite pour que tout le monde soit content, mais je dois m'adapter au rythme de l'apprenti·e qui travaille avec moi car mon rôle est avant tout de la ou le former. Ces jeunes sont là pour apprendre ».

#### Aller vite

Déjà petite, Beatriz aime aller vite. À 12 ans, dans sa ville natale, sa mère lui faisait vendre des lupins et des cacahuètes dans le quartier. « Les samedis et dimanches, je prenais mon vélo et j'allais frapper à chaque porte, je vendais des petits paquets pour 20 centimes. Il y avait un vieux monsieur qui faisait ça aussi, mais moi, je pouvais pédaler plus vite alors je fonçais. Je vendais vite, tout avant midi, parce que j'avais hâte d'aller me promener avec mes amis »

Faisant partie d'une fratrie de cinq enfants, Beatriz aime quand c'est vivant. D'ailleurs, elle adore faire la fête et danser. Pendant plusieurs années, la maman de deux enfants – qui ont vingt ans d'écart- a pris des cours de danse. Elle danse de tout mais sa danse favorite reste le tango. Une joie de vivre qu'elle partage avec son mari, qui est musicien et anime des fêtes.

#### Être attentionnée comme une maman

Beatriz est très appréciée par les étudiant·e·s de la HEG. Et elle leur rend bien, elle essaie toujours de leur faire plaisir. Sur la proposition d'une professeure, elle avait installé un tableau où tout le monde était invité à faire un retour ou de laisser des suggestions sur la cafétéria. On pouvait y lire plusieurs déclarations d'appréciation pour son travail et sa personnalité solaire.



# BACHELOR MASTER FORMATION CONTINUE SERVICES DE CONSEIL ET DE RECHERCHE

Nous nous engageons à exercer un impact positif au moyen de programmes et activités proposés aux étudiant·es, aux participant·es et aux partenaires dans trois domaines clés :

**PME, ENTREPRENEURIAT/INNOVATION ET DURABILITÉ/IMPACT SOCIÉTAL**

EN SAVOIR PLUS SUR NOS OFFRES : [WWW.HEG-FR.CH](http://WWW.HEG-FR.CH)

create

*your future!*



HAUTE ÉCOLE DE GESTION  
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT  
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg  
Freiburg

Chemin du Musée 4 | T +41 26 429 63 27  
CH-1700 Fribourg | W [www.heg-fr.ch](http://www.heg-fr.ch)  
E [heg-communication@hefr.ch](mailto:heg-communication@hefr.ch)